

KANTAR

2021年O2O 渠道白皮书 ——试读版

该报告由凯度咨询中国
数字化战略团队准备

2021.03



VISIT...

LANZAROTE
Caliente.COM

报告概览

01 O2O渠道格局与生态

02 O2O购物者洞察

03 O2O决胜策略

04 展望



1

O2O渠道格局与生态



O2O渠道格局与生态

A city skyline at night with a network of white dots and lines overlaid on the image, representing a digital or data-driven environment.

市场宏观格局

- 零售市场格局
- 零售场景
- 发展O2O的必要性

A close-up of a hand holding a smartphone, with a blurred background of city lights.

O2O市场概览

- O2O定义
- O2O市场大盘
- 到家O2O发展历程
- 到家O2O品类格局

A hand pushing a shopping cart with a red box inside, set against a blurred background.

快消·生鲜 O2O市场概览

- 快消·生鲜O2O市场现状

A laptop screen displaying a grocery online interface with the text 'GROCERY ONLINE' and a 'CLICK' button, with a hand pointing at the screen.

快消·生鲜 O2O商业模式

- 平台模式
- 互联网零售商自营模式
- 传统零售商自营模式

O2O定义与分类：根据消费场景的差异，我们将O2O市场分为到家和到店O2O两种类型

O2O定义

O2O即线上下单，线下配送到家或者到店体验的模式，产品或服务依托线下实体门店，渠道优势为**1小时内即时配送**

到家O2O

分类覆盖

实物：

- 餐饮
- 生鲜食品
- 快速消费品
- 医药
- 服装
- ...

非实物：

- 保洁
- 丽人/美发
- 送货上门洗衣服务
- 跑腿代购

特性：

- 直接配送给购物者(家，办公室，学校等)
- 节省时间与精力
- 获得周边不易购买的商品
- 解决紧急问题

到店O2O

分类覆盖

实物：

- 餐饮
- 商品杂货
- 快速消费品
- 医药
- 服装
- ...

非实物：

- 娱乐
- 美妆个护
- 家庭教育
- 运动健身
- 婚礼
- 旅行

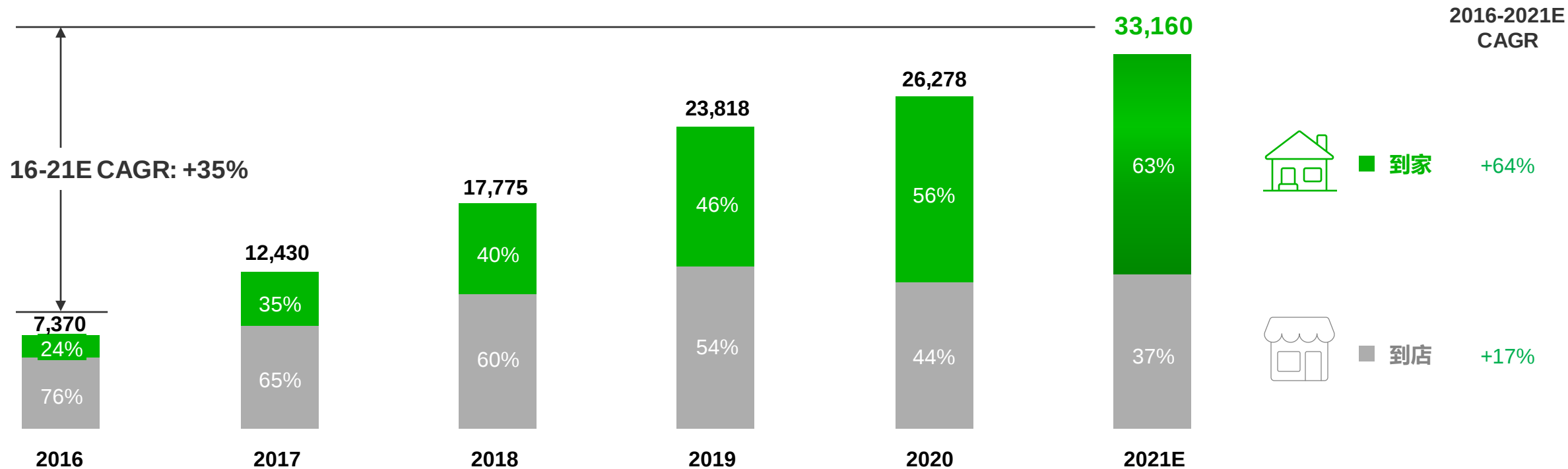
特性：

- 提供试用机会
- 经常伴随打折和促销活动
- 线上支付，线下体验
- 同时有综合类及品类垂直类平台

O2O市场大盘：蓬勃发展的O2O市场预计在今年以25%的增速发展到三万亿的规模，其中到家业务在驱动着这一渠道的快速增长

整体O2O市场的规模与增速

单位：人民币，亿



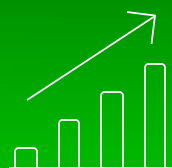
快消·生鲜O2O市场现状：快消·生鲜O2O已经具有一定的规模，是品牌值得着力投资的市场

3,160亿

2020 销售额

+60%

2020 增速



74%

O2O 购物者渗透率

7.32亿

O2O 购物者

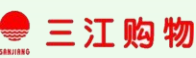


72元

人均客单价



快消·生鲜O2O的三种商业模式以及主要平台

	平台模式	互联网零售商自营模式	传统零售商自营模式
市场份额	70%	17%	13%
特性	— 综合性平台覆盖多渠道，包括大卖场，超市，便利店和杂货店 — 线下零售商拥有库存，平台通过收取佣金获得收益 — 自有配送团队或者第三方配送	— 线上线下一体化的新零售店 — 大部分销售额来自线上订单，线下商店主要作为体验和堂食 — 门店同时也作为前置仓，并且生鲜是主要品类(占整体销售额50%以上) — 自有的配送团队	— 传统零售商的自营APP或者小程序端提供的O2O到家服务 — 线下门店拥有库存，直接通过商品利润获得收益 — 门店同时也作为前置仓，通过第三方配送或者店内员工送货
主要平台	    	 	     

2

O2O购物者洞察



调研数据的样本数量和覆盖范围

2,000

样本量：

202个城市

地域覆盖：

一线：

4个城市

新一线：

15个城市

二线：

30个城市

三线及以下：

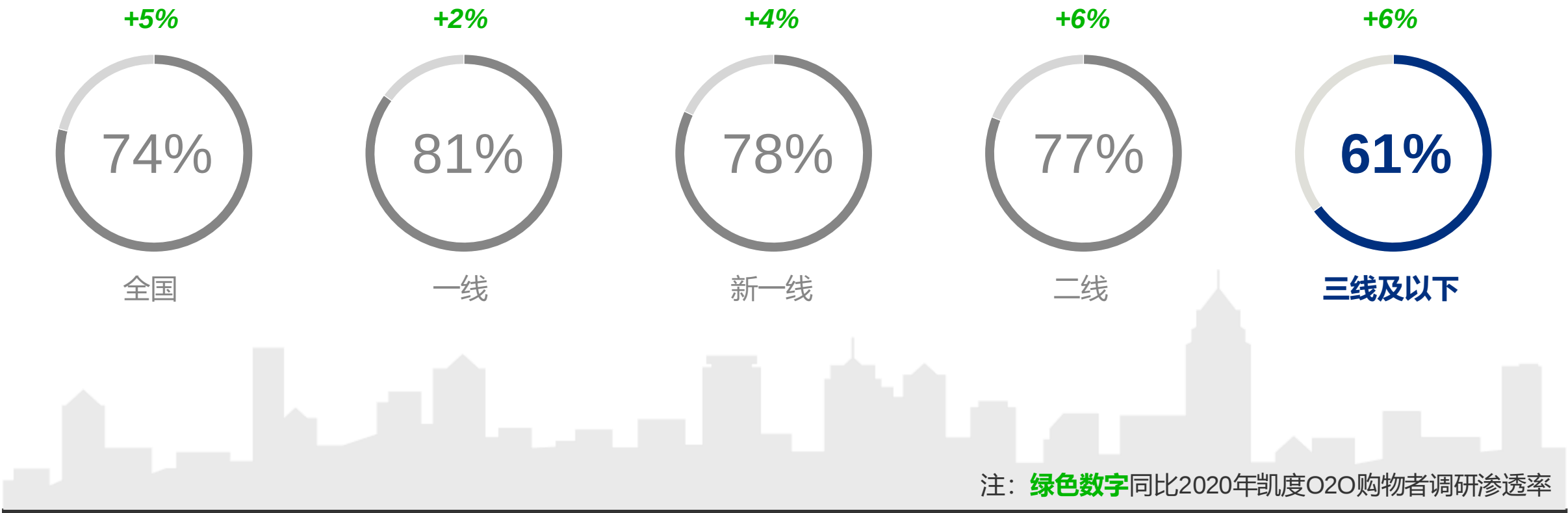
153个城市

(例如南京、苏州、武汉、长沙等)



整体O2O渗透率：一线城市的整体O2O渗透率达到了一定规模，增长放缓；相比之下，三线及以下城市依旧展现出较大的潜力

各个城市线级的整体O2O购物者渗透率



谁



购物者画像：

- 性别
- 年龄
- 婚姻
- 孩子
- 工作
- 月收入
- 购物频次/未来增加频次
- 客单价/未来增加金额
- 品类购买偏好
- 高频品类偏好
- 跨品类购买偏好



购买前

为什么买：

- 在O2O购买的购物动机
- 在O2O购买的购买驱动力

什么时候买：

- 购买时间偏好

怎么买：

- O2O购物入口选择
- 如何搜索
- 如何比价
- 促销类型偏好和最终购买
- 购买决策树

营销触点：

- 站内数字化营销触点影响及转化
- 站外（线下）营销触点影响及转化

O2O购物者旅程

购买中



购买后

购物体验：

- 配送效率
- 商品状况
- 配送员相关
- 商品多样性
- 售后服务
- 促销
- 价格
- 会员体系
- 购买体验
- 店铺丰富度
- ...

O2O购物者画像：通过商超O2O购物者画像发现，25-35岁的他们，具有一定经济实力，愿意使用O2O平台购物或为家庭采购

性别

O2O消费者



51%

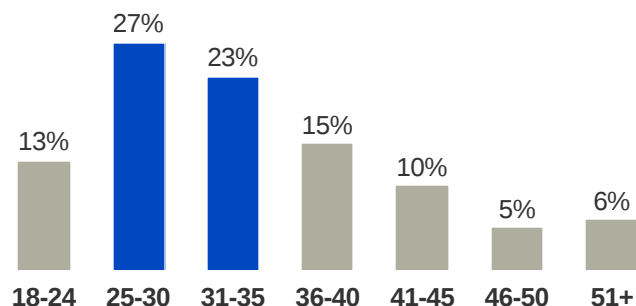
女性



49%

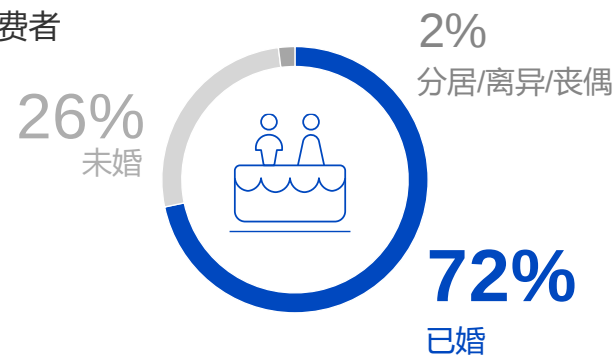
男性

年龄



婚姻

O2O消费者



孩子



67%

有孩子

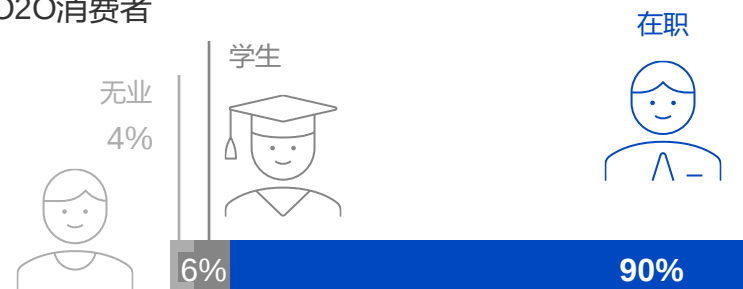


33%

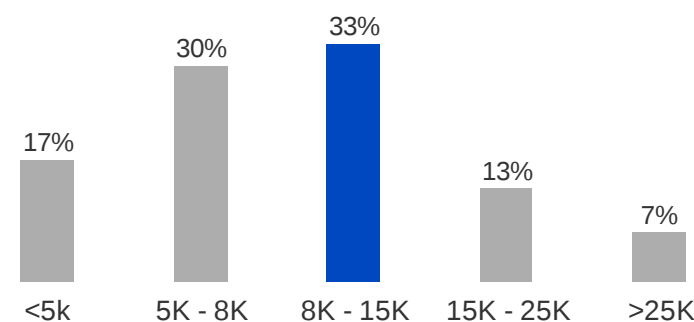
无孩子

职业

O2O消费者

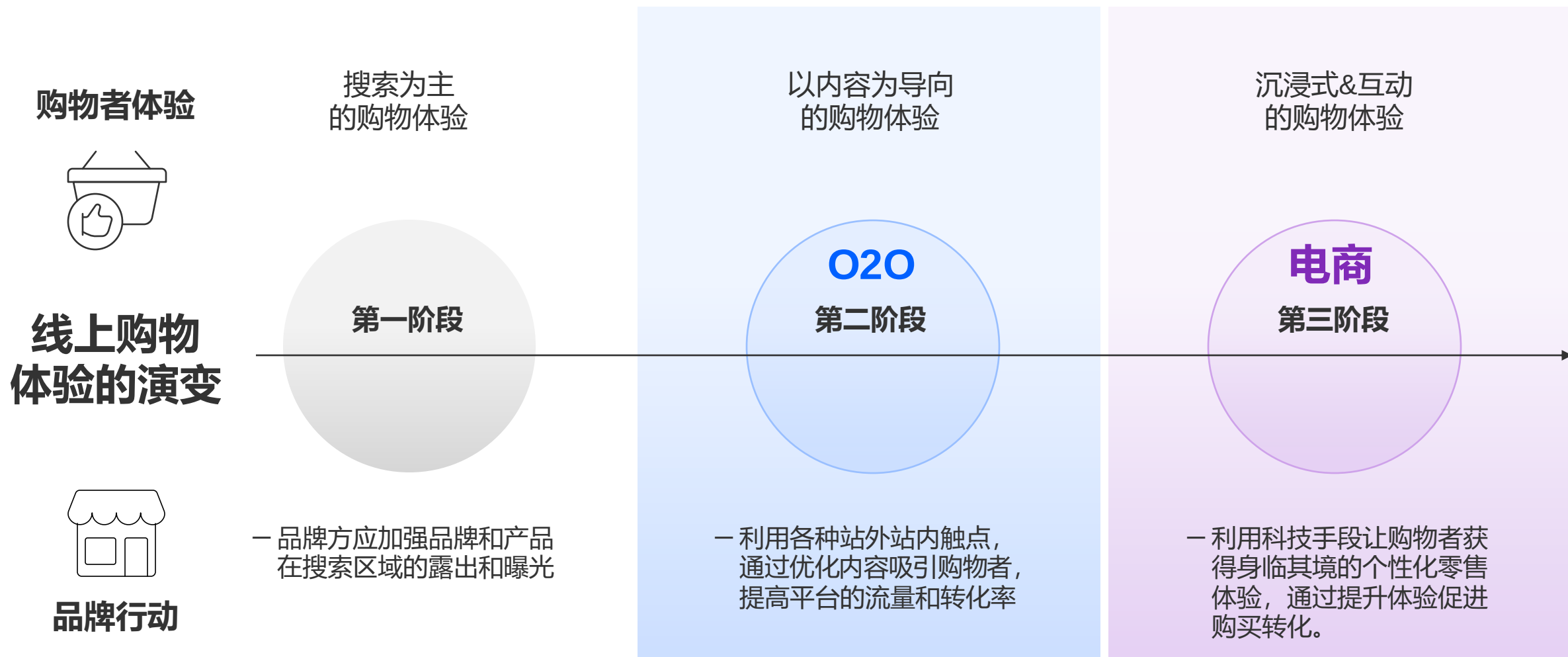


个人月收入



更多资料，欢迎访问 www.wenku120.com

线上购物（包含电商）体验的演变：与电商相比，O2O目前处于以内容为导向的阶段，优质的内容将更好的吸引‘爱逛爱探索’的购物者



3

O2O决胜策略



O2O决胜策略及最佳案例



渠道



- 积极主动的低线市场开拓



产品



- 不同平台实施差异化选品
- 分场景的选品
- 虚拟组套定制
- 联合定制
- 前置仓专属定制



营销



- 全渠道一体化的营销规划
- 对合作伙伴的评估与资源分配
- 多样化的营销策略



能力



- 生意的成熟度评估
- 团队的架构
- KPI的设定

高线级城市O2O渗透率趋于饱和，且运营成本较高，但低线级城市仍有巨大存量，品牌需要配合平台节奏，与平台共同拓展开发低线级城市，实现1+1>2的效果

品牌痛点

—高线级城市的渗透趋于饱和并且品牌竞争激烈

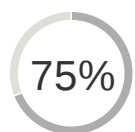
“

高线级城市趋于饱和，运营成本和获客成本很高，所以目前我们想快速渗透低线级市场，强化当地购物者教育。

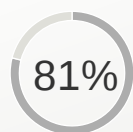
——某母婴品牌全渠道及营销总监

”

凯度咨询2021年购物者调研渗透率：

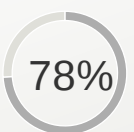


全国

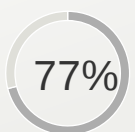


一线

高线

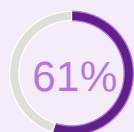


新一线



二线

低线



三线及以下

产品制胜策略

低线级城市存在巨量消费人群，品牌方应配合全国性的平台和零售商渗透下沉市场，并主动寻求与地域性的平台和零售商合作，进入下沉市场

品牌方需要制定一套最优的选品策略，同时考虑为O2O渠道定制产品，打造差异化渠道策略，减少对其他渠道的蚕食，同时增加对O2O渠道的吸引力

品牌痛点

—直接上翻线下卖的好的产品，没有明确的选品策略

“我们在O2O渠道没有单独的选品策略，目前就是直接上翻在线下销量较好的产品。

——某快消品牌KA负责人”

—零售商限制品牌方上架SKU的数量

“目前公司内部要求O2O渠道上SKU上翻越多越好，但是零售商例如沃尔玛都采用精简SKU的策略，与我们的利益有所冲突。

——某调味品牌O2O负责人”

—目前上架O2O的产品和线下的一致，无法从产品层面提供更多O2O渠道吸引力，无法避免渠道互食的可能性

“我们目前没有提供渠道专供产品，就直接从线下的产品上翻到O2O。

——某乳品公司新零售负责人”

产品制胜策略

1 不同平台实施差异化选品

2 分场景的选品

3 虚拟组套定制

4 联合定制

5 前置仓专属定制

由于O2O同时涉及平台与零售商，品牌方会面临更多营销方面的压力

品牌痛点	产品制胜策略
— 线上线下的存在重复营销投入的情况 “ 如何避免线上线下叠加投资，是品牌方面面临的一个挑战，而非让品牌方承担零售商日渐高企的获客成本。 —— 某母婴品牌全渠道及营销总监 ”	1 全渠道一体化的营销规划
— 盲目跟随平台和零售商的节奏，缺乏自主的资源分配原则 “ 目前这么多平台和零售商，知道都要做，但是不知道该怎么进行资源分配。 —— 某快消品牌新零售负责人 ”	2 评判平台/零售商合作优先级，合理分配品牌资源
— 现在O2O平台的营销投放缺乏系统工具，品牌方急需营销策略提升投放效率 “ 每个O2O平台开放的数据的透明程度、颗粒度不一样，很难像电商一样做精准营销，想知道有什么样的营销玩法能够很好的促进销售转化。 —— 某休闲零食O2O负责人 ”	3 多样化的营销策略 — 垂直平台营销 — 品牌联合营销 — 精准人群营销 — 全域营销

根据具体的营销问题，目前主流的营销策略如下

营销策略



跨品类
营销



垂直平台
营销



品牌IP联合
营销



定向投放营
销



全域全链路
营销

核心
商业问题

如何联合其他品类
拉新并转化
销售

如何联合其他品类
拉新并转化
销售

如何联合其他品类
拉新并转化
销售

如何联合其他品类
拉新并转化
销售

如何联合其他品类
拉新并转化
销售

通过对O2O生意成熟度的评估，可以帮助品牌方快速锁定下一阶段的发展目标

	初阶	中阶	高阶（未来趋势）
定位 	意识到O2O的发展机会，把O2O定位为弥补线下流失的销售渠道	认可O2O的价值，将O2O定位为独立的销售与宣传渠道	将O2O与其他渠道整合为全渠道，利用数字化等手段，打破渠道间壁垒，构建以消费者为中心的全渠道购物体验
渠道 	主抓渠道铺货，完成全国性的平台与零售商的初步布局	- 与头部的平台和零售商建立战略合作关系，获得资源与权益的倾斜 - 完成区域性的平台与零售商的布局，实现最大范围的铺货	将O2O的商业模式与全渠道整合，实现无时无刻任何地点触达购物者
产品 	将线下已有的产品上翻到线上	形成O2O选品策略，并尝试推出O2O渠道定制产品以实现产品差异化运营	- 根据全渠道渠道消费者特性，持续优化与研发商品 - 根据购物者的差异，利用算法实现全渠道选品并周期性调整
营销与促销 	利用促销与流量，目标提升品牌曝光和转化	有单独O2O营销P&L规划，目标提升投资效率，减少重复投放的消耗	将O2O渠道并入全年整体营销规划，将平台和零售商按等级划分，优化投资分配，根据目标人群进行全域投放（在购物路径的每个触点都能实时触达购物者）
组织 	- 尚无独立的O2O团队，对接平台和零售商的都是兼职人员，隶属于渠道/KA/销售部门 - KPI以销售为主	- 有独立的O2O团队，平台和零售商对接都是全职人员，隶属于渠道/KA/销售/新零售部门 - KPI以销售为主，同时也参考渗透率等指标	- 独立的O2O团队，隶属于全渠道部门，各部门协同运营 - KPI将销售与人群资产并重考核
数据 	- 仅有品牌内部销售数据及有限的公开报告数据 - 有限的O2O渠道和购物者研究	通过平台与零售商的合作关系或者商业共建，获取多维度的销售及购物者数据，通过洞察研究指导品牌的商业决策	拥有完善的数据中台，可以整合全渠道数据，为品牌的整体规划与具体执行提供全局洞察支持

4

展望



未来展望 - 线上线下继续一体化发展

“

未来，O2O不再是割裂的渠道，他将成为品牌向全渠道战略发展的试验田，线上线下的打通将从O2O渠道快速铺开

”



人一体化

建立完整购物者全渠道画像，来对线上线下客户进行统一的管理，实现全渠道的购物者的可识别、可触达、可运营



场一体化

通过科技对场的赋能，实现全渠道购物的场景打通，购物者将可以从任何地点买到想要的商品，对购物者无限触达



货一体化

线上线下货都是一盘棋，价格促销等全部统一，让购物者有一致的体验和服务



线上线下一体化的发展，
离不开内部的资源的统筹，特别是数据与人才的支持

凯度咨询中国数字化战略团队



Susie Zeng
曾淑芬

合伙人

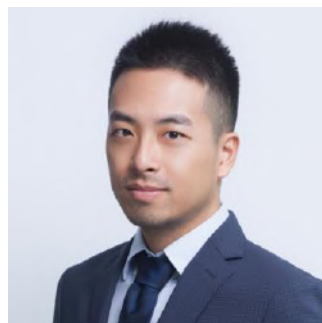
Susie. Zeng
@kantar.com



Eric Xu
徐正豪

高级咨询顾问

Eric. Xu
@kantar.com



Ben Chen
陈浩

咨询顾问

Ben. Chen
@kantar.com



Shawn Lou
楼丞雄

助理咨询顾问

Shawn. Lou
@kantar.com



KK Cai
蔡雨露

助理咨询顾问

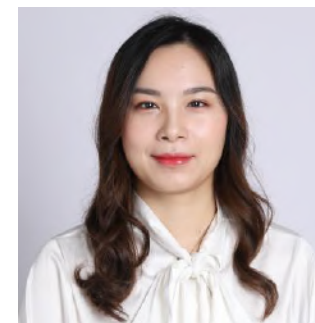
KK. Cai
@kantar.com



Lena Tian
田丽娜

分析师

Lena. Tian
@kantar.com



Cheryl Zhou
周水涓

分析师

Shuijuan. Zhou
@kantar.com

法律法规声明

凯度咨询一直以来遵守与客户之间的保密条约，保护好客户透露给我们的业务机密/敏感信息，不会在特定的约定之外泄露客户的敏感信息，包括客户的名称。同样，我们视我们的所有方法、洞察和研究为专有资产。对于凯度咨询的建议、演示、方法和分析技术，我们希望客户能保护我们的利益。

未经凯度咨询书面同意，任何情况下都不得与任何第三方共享本资料。

以下为凯度知识产权的法律保护条款：

- 对于联合服务，交付物中的知识产权始终归公司所有。服务完成后，委托人有权在支付应付公司的所有费用后为其善意、合理的内部经营之目的使用交付物，但不得授予其他人任何许可。
- 委托人不得以任何可能损害公司或凯度公司声誉或业务的方式公开披露交付物。特别是，委托人同意不以任何可能或确实夸大、歪曲或不实陈述公司调查结果或所提供数据的方式使用交付物。
- 委托人理解，如果委托人打算制作任何包含全部或部分交付物或任何部分服务的广告、公开声明、营销材料、新闻稿等（“公开声明”），则必须在任何工作开始前书面通知公司。
- 包含全部或部分交付物的任何公开声明、营销材料、新闻稿等，仅应（a）在公司事先书面同意（不得无理拒绝同意）的情况下披露，同时（b）应附有一份确认函，如“凯度提供的数据/数字/信息”。
- 双方有权在营销/推广材料中将另一方列为其服务提供商或委托人，除此之外，未经公司事先书面同意，委托人无权使用公司的名称、商标、标志或标语。

KANTAR

谢谢阅读!

您可以通过扫描下方二维码
关注“凯度咨询”官方公众号了解最
新行业资讯



2020.03



KANTAR

2021年O2O 渠道报告 项目书

介绍材料

2021年3月



报告目标及方法论



目标

帮助客户了解O2O市场的发展现状和不同的商业模式，深度了解各个O2O平台和零售商的发展策略，O2O用户的购物行为和习惯，针对客户在O2O发展过程中的痛点，从渠道、产品、营销、组织四大板块深度展开相应的制胜策略并提供相应的品牌最佳案例，最后对渠道的发展趋势提出展望。



方法论

- 专家访谈（近20家品牌、零售商与平台方的深入访谈）
- 凯度2021消费者问卷调查（2000个真实消费者样本，覆盖202个城市）
- 案头研究
- 凯度咨询分析

O2O报告核心产出

一、O2O市场概览：

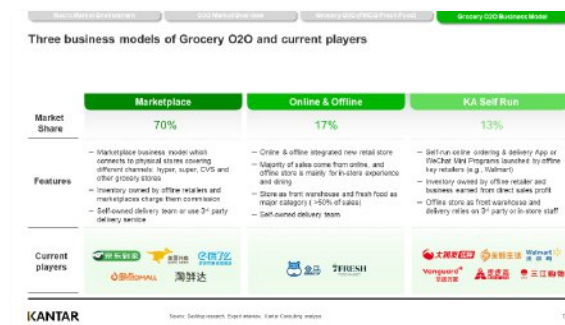
中国零售市场的渠道格局，线上零售的发展阶段，发展O2O的必要性，O2O的定义，整体O2O的市场规模及发展演变，O2O到家模式的品类格局，商超O2O的商业模式，商超O2O的主要平台和零售商的发展与策略

二、O2O购物者洞察：

商超O2O的购物者画像，购物篮分析，品类偏好，购买前的动机，购买中的路径，触点与决策，购买后的用户体验等

三、O2O制胜策略：

深度剖析品牌发展O2O过程中的痛点，结合行业中最优的解决方案，为品牌方从渠道、产品、营销、组织四大板块深度提炼并给出相应的制胜策略，帮助品牌发展O2O出谋划策，最后，展望O2O未来的趋势



报告选择及价格

选择1: 中文版PDF

不含税：人民币 60,000元

含税价：人民币 63,600元
(含6%增值税)

选择2: 英文版PDF

不含税：人民币 60,000元

含税价：人民币 63,600元
(含6%增值税)

选择3 中文版PDF+英文版PDF

不含税：人民币 90,000元

含税价：人民币 95,400元
(含6%增值税)